

ÎNȚEPRINDEREA ȘI CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Prof. univ.dr. Doru CÎRNU

Prof. univ.dr. Amelia BONCEA

Universitatea "Constantin Brâncuși" din Tg.-
Jiu

ENTERPRISE AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Prof. PhD. Doru CÎRNU

Prof. PhD. Amelia BONCEA

Universitatea "Constantin Brâncuși" din Tg.-
Jiu

Rezumat:

Adaptarea la mediu și integrarea comportamentală sunt două probleme majore cu care se confruntă organizațiile acestui început de secol. Cultura organizațională este una din soluțiile pentru rezolvarea acestor probleme. Lucrarea prezintă caracteristicile culturii organizaționale și gradul de influență asupra acesteia de către diferitele niveluri de manageri. Cea mai importantă parte a lucrării prezintă cum managerii pot schimba cultura organizațiilor prin influențarea rețelei ei culturale.

Cuvinte cheie: cultură organizațională, set de valori, misiune, norme.

1. Prefață

Cultura unei organizații afectează modul în care se comporta colectivele și trebuie să fie luată în considerare ca un factor de urgență în orice program pentru organizațiile în curs de dezvoltare și a politicilor de resurse umane. Acesta este motivul pentru care este important pentru orice specialist în resurse umane să înțeleagă corect conceptul de cultură organizațională, modul în care aceasta afectează organizațiile și modul în care poate fi gestionată. Cultura organizațională este acel sumum de atitudini, convingeri, norme, valori și ipoteze care nu au fost explicit formulate, dar influențează modul în care se comportă membrii organizațiilor și felul în care aceștia acționează.

2. Definirea culturii organizaționale

2.1. Probleme conceptuale

Cultura organizațională oferă un sistem comun de semnificații, care este baza pentru comunicare și înțelegere reciprocă. Dacă aceste funcții nu sunt îndeplinite în mod satisfăcător,

Abstract:

Environmental adaptation and behavioral integration are two major problems the organization of this beginning of century is confronting with. Organizational culture is one of the solutions to solving these problems. The paper presents the characteristics of organizational culture and the degree of influence on it by the different levels of managers. The most important part of the paper presents how managers can change the culture of organizations through influencing the cultural web of it.

Key words: organizational culture, value set, espoused values, norms, artifacts.

1. Preface

The culture of an organization affects the manner in which collective behave and has to be taken into account as a contingency factor in any programme for developing organizations and human resources policies. This is why it is important for any human resource specialists to understand correctly the concept of organizational culture, how it affects organizations and how it can be managed. Organizational culture is the pattern of attitudes, beliefs, norms, values and assumptions that may not have been articulated but shape the ways in which member of organizations behave and things get done.

2. Organizational culture defined

2.1. Problems with the concept

Organizational culture offers a shared system of meanings which is the basis for communications and mutual understanding. If these functions are not fulfilled in a

cultura poate reduce în mod semnificativ eficiența unei organizații.

Cultura organizațională acționează ca un sistem de referințe care permite membrilor organizației să înțeleagă mai bine lumea care îi înconjoară și să acționeze în consecință. Ea pune la dispoziția individului "echipamentul mental" cu ajutorul căruia se poate face ordine în complexitatea și diversitatea care-l înconjoară. În același timp, cultura reprezintă un mijloc de integrare, organizare și de adaptare, care reglementează relația cu mediul înconjurător precum și relațiile din interiorul acesteia, prin contribuția la întărirea coeziunii interne. [9]

Încă din anii '80, pe plan internațional a avut loc o creștere a importanței elementelor "soft" de gestionare a firmelor. După 1990 atenția organizațională s-a schimbat, ca element de bază al adaptării firmelor la mediu. Strânsa corelare între leadership și schimbare a fost cercetată și demonstrată de mulți autori. Aceasta se datorează faptului că leadership-ul este un atribut de dorit al managerilor, deși a fi lider și a fi manager nu necesită neapărat aceleași competențe și capacități, dar ambele implică flexibilitate în gândire și adaptabilitate.

Conform Dicționarului limbii române (1995) cuvântul „cultură” are următorul sens:

- ansamblul de cunoștințe ale unui individ;
- ansamblul activităților care fac obiectul normelor, modelelor sociale și istorice de comportament transmise prin educație, deținute de un anumit grup social;
- ansamblul regulilor de conduită adoptate de către un individ și manifestate în cadrul unui grup social.

Una din definițiile complete ale culturii firmei este dată de Kroeber și Kluckhohn [8]: "Cultura solida a companiei constă într-un mod determinat de gândire, de exprimare a sentimentelor și de reacție, care se obține și se transmite prin simboluri, ca elemente distincte, reprezentative ale grupurilor de persoane, inclusiv exprimarea lor prin fapte, elementul esențial al culturii constând în idei tradiționale și valori atașate acestora".

Într-o manieră simplistă, pentru o percepție comună, cultura de afaceri este percepută ca "modul în care se fac lucrurile pe aici", ceea ce este tipic organizației: obiceiuri,

satisfactory way, culture may significantly reduce the efficiency of an organization.

The organizational culture acts as a reference system which allows organization members to better understand the world that surrounds them and act accordingly. She made available to the individual the "mental equipment" with which help may done order in the complexity and diversity that surrounds him. At the same time, culture is a means of adaptation and integration organization which regulates the relationship with the environment and relations within it, by contribution to strengthening internal cohesion.[9]

Since the decade of the eighth century, on the international area has been a growing importance of the elements "soft" of firms management. Since 1990 was granted a change of organizational attention, as the basic element of adaptation to firms environment. The tight correlation between leadership and change has been researched and demonstrated by numerous authors. This is due to the fact that leadership is a desirable attribute of managers, although beeing a leader and a manager does not necessarily requires the same skills and capabilities but both involve flexibility in thinking and adaptability.

According to the Dictionary of romanian practical language (1995) the word culture has the following sense:

- all the knowledge of an individual;
- all activities subject to rules and social and historical patterns of behavior transmitted through education, own a given social group;
- all rules of conduct adopted by an individual and manifested in the given social group.

One of the complete definitions of company culture is given by Kroeber and Kluckhohn [8]: "The firm culture of the company consists in a determined manner of thought, expression of feelings and response, which is obtained and transmitted by symbols, as distinct elements representative groups of people, including their expression of facts, the essential element of the culture consisting of traditional ideas and values attached to them".

In a simple manner, for a common perception, the business culture is perceived as "the way things are made here", which is

atitudini dominante, modul de formare și acceptare a comportamentului așteptat.

Într-o definiție simplificată, cultura organizațională reprezintă ansamblul normelor de conduită adoptate în cadrul organizației.

Numeroși autori [3] fac referire la o serie de probleme privind conceptul, care includ:

- terminologia ce trebuie utilizată pentru a categorisi cultura;
- care este optimul, ce este de dorit în ceea ce privește cultura;
- când și de ce cultura organizațională ar trebui să fie schimbată și modul în care trebuie să se petreacă schimbarea.

2.2 Caracteristicile și elementele "web"-ului cultural al organizației

Caracteristicile culturii organizaționale sunt [1, 6]:

- este dificil de definit;
- este multi-dimensională, cu multe componente diferite la niveluri diferite;
- identitatea membrilor organizației cu postul sau cu firma ca întreg;
- accentul care se pune pe grup sau individ, măsura în care activitățile sunt organizate în jurul unor persoane sau grupuri;
- focalizarea managerilor pe oameni sau sarcini, măsura în care managerii iau în considerare influențele și consecințele deciziilor asupra oamenilor;
- integrarea subunităților ce pot fi independente sau interdependente;
- modul în care se realizează controlul, sub aspectul măsurii în care sunt utilizate regulile și reglementările de supraveghere a comportamentului angajaților și gradul de libertate pe care aceștia îl au;
- toleranța la risc în ceea ce privește gradul de acceptare al comportamentului inovativ, uneori agresiv sau riscant al angajaților;
- premiile și recompensele mai ales în ceea ce privește criteriile de acordare: criterii de performanță sau alte criterii;
- toleranța la critici, stări de conflict sub aspectul nivelului până la care sunt acceptate criticile și situațiile conflictuale;
- orientarea spre scopuri sau mijloace adică gradul de focalizare a managerilor pe rezultate sau pe tehnicile și procesele necesare pentru obținerea acestor rezultate;

typical to organization: habits, attitudes, prevailing mode of training and acceptance of behavior expected.

In a simplified definition organizational culture submit all rules of conduct adopted within the organization.

Many authors[3] refer to a number of problems with the concept, which include :

- what terminology to use for categorize culture;
- what is most optimal or desirable culture;
- when and why organizational culture should be changed and how this takes place.

2.2 Features and „web” elements of organizational culture

The features of organizational culture are [1, 6] :

- it is difficult to define;
- it is multi-dimensional, with many different components at different levels;
- the identity of members of the organization with position or the company as a whole;
- the emphasis is on group or individual that is the extent to which activities are organized around certain people or groups;
- managers focus on people or tasks, the extent to which managers take into account the influences and consequences of decisions on people;
- how is the integration of subunits that can be independent or interdependent;
- the way in which is made the control measure in terms that are used in rules and regulations to oversee the conduct of employees and the extent of freedom they have;
- risk tolerance in terms of the degree of acceptance of innovative behavior, sometimes aggressive and risky employees;
- the prizes and rewards especially in terms of the grant criteria: performance criteria or other criteria;
- tolerance to criticism and conflict states in terms of the level to which they are accepted criticism and conflict states;
- orientation on purposes or means that is the focus of managers on the results or the techniques and processes necessary to obtain such results;
- degree of openness of the system in the sense

- gradul de deschidere al sistemului în sensul măsurii în care organizația monitorizează și dă răspunsuri semnalelor și schimbărilor din mediul său extern;
- nevoia de timp pentru a stabili și, prin urmare, pentru a schimba o cultură corporatistă.

Elementele „web”-ului cultural al organizației sunt: ritualurile, poveștile, practicile, simbolurile, sistemele de control, structurile puterii și structura formală a organizației în centrul lor fiind paradigma acesteia [5]. Vom analiza pe rând modul în care managementul, indiferent de nivel, influențează dezvoltarea, schimbarea și transformarea acestor elemente.

Ritualurile vieții organizaționale, cum ar fi programele de formare, evaluările și promovările, desfășurarea de reuniuni și întâlniri, negocierea și acceptarea opiniilor accentuează "felul în care se fac lucrurile pe aici", și poate semnală importanța lucrurilor pe scara de valori în care cred oamenii din organizație. Contribuția majoră la formarea acestor ritualuri revine, evident, managerilor de mijloc și de vârf. Datorită faptului că ele pot fi asimilate politicilor organizației ar trebui să fie în concordanță cu strategia de implementare.

Poveștile care circulă între angajați spun ceva noilor veniți sau chiar mai mult, creează o anumită imagine și anumite așteptări cu privire la comportamentul indivizilor. În scopul de a defini un comportament dorit, managerii pot stabili ei înșiși conținutul acestor povești astfel încât acestea să fie cât mai larg acceptate.

Practicile sunt moduri comune de comportament ale membrilor organizației în relațiile cu ceilalți dezvăluind "felul în care lucrurile se fac aici." Acest element al culturii este cel mai greu de schimbat, deoarece el implică nu numai managementul firmei, ci va implica toți membrii organizației. Pentru aceasta managerii trebuie să adopte un comportament participativ exprimat prin disponibilitate față de subordonați, în scopul de a crea o comunicare directă cu aceștia și angajarea unor tineri a căror gândire încă nu a fost deformată [4].

Simbolurile cele mai evidente într-o organizație sunt cele legate de titulaturi, terminologia utilizată în limbajul uzual,

of measure in which the organization monitors and give signals and responses to changes in its external environment.

- it takes time to establish and therefore time to change a corporate culture.

The "web" elements of cultural organization are: rituals, stories, practices symbols, control systems, power structures and the formal organization structure in the center of their being it paradigm [5]. We'll look at the manner how the management, regardless of level, affects development, change and transformation of these elements.

Organizational life *rituals* such as training programs, evaluations and promotions, the conduct of meetings and meetings, the negotiation and acceptance of views emphasizes "the way things are made here" and may signal the importance of things on the scale of values the people of organization think. The major contribution training these rituals lies obviously to the top and middle managers. Due the fact that they can be assimilated to organization policies should be consistent with the implementation of strategy.

The stories which are circulating among the employees are saying to newcomers or even in addition create a certain image and certain expectations about the behavior of individuals.

In order to define a wanted behavior, managers can determine themselves the content of these stories so that they are more widely accepted.

The practices are common modes of behavior of members of the organization in relations with others revealing "the way things are made here." This element of culture is the most difficult to change because it involves not only management will but also will involve all members of organization. For that managers should adopt a participatory behavior expressed by the availability versus subordinate in order to make direct communication with them and hire some young people whose thinking has not yet been deformed.[4]

The most obvious *symbols* in an organization are linked to titles, the terminology used in common language, offices, cars, parking places etc. This presents

birouri, mașini, locuri de parcare etc. Acestea prezintă natura relațiilor, a motivațiilor și valorilor organizației. În timp ce gradul de formalizare impus de simboluri crește, va scădea influența managerilor asupra celorlalte elemente ale culturii.

Sistemele de control și evaluare precum și sistemele de recompensare subliniază ceea ce este cu adevărat important pentru organizație. Simpla existență a unor sisteme de evaluare, control și recompensare nu este suficientă pentru a-i motiva pe salariați, acestea trebuind să fie cât se poate de clare și de bine cunoscute în întreaga organizație.

Structura puterii este importantă sub aspectul influenței pe care o au centrele de putere asupra sa. Grupul de putere, acționează uneori informal, trebuie conștientizat la niveluri superioare pentru a putea utiliza cât mai benefic influența acestuia.

Structura formală a organizației delimitează ceea ce ar trebui să fie cu adevărat important pentru membrii săi: realizarea, puterea, birocrăția, sau cooperarea. Firmele orientate spre cooperare sunt mai flexibile, mai ușor adaptabile la schimbări, inclusiv în ceea ce privește cultura organizațională.

Paradigma exprimă filozofia organizației și se referă la:

- orientarea companiei (spre rezultate sau către oameni);
- conștientizarea și recompensarea succesului;
- conștientizarea necesității unei analize permanente a mediului pentru a sesiza la timp și pentru a profita de noile oportunități;
- devotamentul și deschiderea față de schimbare. Având în vedere faptul că schimbarea culturii organizaționale se face, în cele mai multe cazuri, cu scopul adaptării organizației la o nouă strategie, trebuie studiată cu atenție corelația dintre strategie și cultură, ca element care diferențiază organizațiile. Astfel, după diverse analize statistice, efectuate la mai multe firme [5], au fost găsite mai multe elemente care diferențiază organizațiile performante de cele mai puțin performante;
- capacitatea managementului de a

the nature of relations, the motivations and values of any organizational structure.

As the degree of formalization increases, imposed by symbols, decreasing the influence of managers on the other elements of culture.

The evaluation and control systems and the reward systems emphasize what is really important to organization.

The simply existence livelihood systems assessment and control is not sufficient to motivate the employees, they must be clear and well known throughout the organization.

The structure of power is important in terms of influence the power centers have on it. The power group, sometimes act informal, must to awareness to the higher managerial levels, to use as beneficial their influence.

The structure of formal organization restricts what should be truly important to its members: achievement, power, bureaucracy, or cooperation. Cooperation-oriented firms are more flexible, easily adaptable to changes including the organizational culture.

The paradigm illustrates the organization philosophy and refers to :

- orientation of company (or the results to humans);
- awareness and reward success;
- awareness of the need for an ongoing analysis of the environment to seize new opportunities in time;
- opening and devotement to change. Given that changing organizational culture is made the most numerous cases to adapt the organization to a new strategy must be carefully studied the correlation between strategy and culture, the element that distinguishes organizations. Thus, after statistical analysis, performed at several companies [5], were found several elements that distinguish organizations high performing of those performing poorly;
- the management ability to formulate, communicate and gain acceptance of organization members on the implementation of this vision;
- the capacity of managers to induce change in order to implement new strategies;

- formula, comunica și obține acceptarea membrilor organizației cu privire la punerea în aplicare a strategiei sale;
- capacitatea managerilor de a induce schimbarea cu scopul de a pune în aplicare noile strategii;
- capacitatea de a-si asuma riscuri, care poate fi dezvoltată pe baza toleranței la risc;
- capacitatea managerilor de a dezvolta devotamentul angajaților prin intermediul culturii organizaționale;
- menținerea unui nivel ridicat de performanță, având în vedere dorința managerilor de a menține loialitatea angajaților;
- păstrarea direcției stabilite în strategie în pofida unor perturbații minore care ar putea interfera pe termen scurt;
- măsura în care procesul de planificare ia în considerare anumite ipoteze, generează alternative și exprimă mai multe puncte de vedere.

3. Cercetarea experimentală

Nu se poate afirma că o cultură organizațională este mai bună decât alta, doar că o anumită cultură este potrivită într-o măsură mai mare sau mai mică, în sensul de a fi consonantă nevoilor și circumstanțelor în care activează organizația și ajută mai degrabă decât împiedică performanța acesteia. Cu scopul de a afla valorile care sunt acceptate de către membrii organizațiilor economice, situația actuală și situația dorită, am efectuat un sondaj al culturii organizaționale [12]. Au fost selectate atât societăți pe acțiuni cu capital majoritar de stat, cât și organizații antreprenoriale fondate în anii '90.

Referitor la motivele care obstruiează formarea culturii în organizație, mai mult de 40% dintre subiecții investigați au arătat o lipsa unei misiuni, a unor valori comune, care ar transforma organizația într-o echipă. Strategia lipsește, mai ales la SC MACOFIL SA, care este în proces de modernizare. De liderul acestei organizații depinde formularea unei viziuni privind modul de a lucra în viitor.

O altă problemă este reorganizarea frecventă a firmei și fluctuațiile de personal a căror rată este cea mai mare la companiile

- ability to take risk, which can be developed based on risk tolerance;
- the ability of managers to develop employee commitment through organizational culture;
- maintaining a high level of performance given the desire of managers to maintain employee loyalty;
- keeping the direction set out in strategy despite some minor disturbance that could interfere in the short term;
- the extent to which the planning process takes account of certain assumptions, generate alternatives and express more points of view.

3. Experimental research

It cannot be said that one culture is better than another, only that a culture is to a greater or lesser extent appropriate in the sense of being relevant to the needs and circumstances of the organization and helping rather than hindering its performance. In order to find values that are accepted by members of economic organizations, the actual situation and the desired situation, we conducted a survey of organizational culture [12]. We selected also joint stock companies with majority belonging to the state, and entrepreneurial organizations founded in the 90s.

Regarding the reasons that hamper the formation of culture in the organization, more than 40% of the subjects investigated showed a lack of missions, of some values, which would join the organization in a team. A strategy is missing, especially to S.C. MACOFIL S.A. which is in the process of modernisation. On the leader of this organization depends the formulation of a vision on how to work in the future.

Another issue is the reorganization of the company and frequent staff turnover, whose rate is highest at private companies (GELACONSTRUCT SRL- 63,5%, ATADAPREST SRL-59%). The cause probably lies in the fact that these collectives only exist in form. In contrast, only 11,2% of employees from SC CONFECTIA SA said that the reorganization of the firm and staff turnover is a barrier to enterprise development.

private (GELACONSTRUCT SRL-63,5%, ATADAPREST SRL-59%). Cauza, probabil, constă în faptul că aceste colective abia se formează. În schimb, doar 11,2% dintre angajații de la SC Confecția SA au declarat că reorganizarea și fluctuația personalului firmei ar fi o barieră pentru dezvoltarea întreprinderii. Și aceasta nu pentru că aici ar exista un nivel ridicat de motivare, ci, mai degrabă, pentru că ei nu și-au putut găsi un loc de muncă mai bun. Mulți specialiști cu experiență, având vechime în muncă, au părăsit întreprinderea. Oamenii adesea vin la serviciu din cauza unor deprinderi sau pur și simplu din nevoia de a comunica cu alte persoane. De aici rezultă că un nivel înalt de motivare nu reduce neapărat fluctuația de personal, dar, de asemenea, că fluctuația redusă nu înseamnă că există un nivel ridicat de motivare.

Un alt motiv este insuficiența competenței profesionale și a cunoștințelor în domeniul managementului, acestea reprezentând un obstacol serios pentru performanța în afaceri a firmelor ATADA - 60,2% și GELACONS - 57,8%, la care timp de 12 ani nici un salariat nu a participat la cursuri de formare. Programele de training, calificare perfecționare a angajaților în aceste întreprinderi sunt limitate la maximum, din cauza lipsei de bani. Doar 11,8% dintre respondenții din firma MACOFIL SA au indicat acest motiv, un număr mare de angajați fiind tineri și având studii superioare.

Nivelurile scăzute de eficacitate la firmele ATADA și GELACONSTRUCT sunt cauzate, printre altele, de insuficiența tehnologiilor și de inexistența noilor metode de muncă. Nu întâmplător, aproape jumătate din angajații intervievați la compania GELACONSTRUCT au raportat o lipsă de reguli, norme de comportament, care să reglementeze activitatea organizației. Regulile de comportament sunt bazate pe valori comune și convingeri. În cazul în care nu există, atunci lipsesc normele care definesc modalitățile de acțiune. Pentru a afla ce așteaptă angajații de la întreprinderile care le dau lucru, ei au fost solicitați să evidențieze anumite valori, după prioritatea lor. Subiecții care au fost investigați au declarat, în unanimitate, că întreprinderea trebuie să le asigure, în primul

And not because there would be a high level of motivation but, rather because they could not find a better job. Many specialists having with old experience in work, left the company. People often come to work because of skills or simply the need to communicate with other people. Here it depicts that a high level of motivation does not necessarily reduce the fluctuation of personnel, but also reduced fluctuation does not mean that there is a high level of motivation.

Another reason is the scarcity of professional proficiency and knowledges in management area, which is a serious obstacle for business performance ATADA - 60,2% and GELACONS - 57,8%, where for 12 years employee has not participated in training courses. Training programmes, qualification and training of employees in these enterprises are limited to a maximum, due the lack of money. Only 11,8% of respondents from the firm MACOFIL SA indicated this reason, a large number of employees being young and having higher education.

Low levels of effectiveness at the ATADA and GELACONSTRUCT plants are caused, inter alia, by the existence of a certain technology and a certain degree of technical capacity of the plant. Not incidentally, nearly half of the employees interviewed GELACONSTRUCT company reported a lack of rules, norms of behavior, which would regulate the activity of the organization. Rules of behavior are based on shared values and beliefs. If they do not exist, then missing the rules that define how to act. To find out what employees expect from the companies they work, they were asked to highlight certain values, as their priority. Subjects that were investigated in unanimously said that the company must ensure, first, wage. This value of money shows the mood across Romanian society in which, for some accumulation of capital has become an end in itself, and for more money are not negligible, at least to the extent that they want a civilised standard of living or at least decent. Safety regarding the workplace is important for more 90% of respondents, as the uncertainty about the day tomorrow is for them a source of permanent stress. In the third place in the hierarchy of

rând, salariul. Această valoare a banului arată starea de spirit din întreaga societate românească în care, pentru unii acumularea de capital a devenit un scop în sine, și pentru cei mai mulți banii nu sunt de neglijat, cel puțin în măsura în care își doresc un nivel de trai civilizat sau cel puțin decent. Siguranța în ceea ce privește locul de muncă este importantă pentru 90% din respondenți, în condițiile în care incertitudinea cu privire la ziua de mâine reprezintă pentru ei o sursă de stres permanent. Pe cel de-al treilea loc în ierarhia priorităților este plasată posibilitatea de a obține recunoașterea profesională - 53%, urmată de relațiile bune cu colegii și superiorii - 56%. Pe ultimul loc se află vechimea în muncă și pensia, sau posibilitatea de a contribui la dezvoltarea întreprinderii. Din aspectele menționate mai sus rezultă că persoanele care trăiesc în zilele noastre se gândesc la ziua de azi mai degrabă decât la viitorul întreprinderii, dar o organizație poate avea succes de durată numai ținând spre viitor.

De cealaltă parte, membrii echipei manageriale au raportat că noua înțelegere a impactului diferențelor culturale la lucru a redus potențialul de neînțelegeri și conflicte între colegi. Ei au mai spus că relațiile pozitive care au existat între managerii cheie au îmbunătățit coerența și fluxul de informații. [6]

CONCLUZII

Concluziile studiului ilustrează următoarele aspecte:

1. Schimbarea culturii organizației devine necesară ori de câte ori aceasta devine un obstacol în calea punerii în aplicare a strategiilor noi.
2. Cu cât este mai înalt nivelul ierarhic al membrilor organizației, cu atât este mai mare capacitatea acestora de a-i influența cultura. Strategia firmei, stabilită la nivel de vârf trasează liniile directe pentru elaborarea unor politici în ceea ce privește resursele umane, acesta fiind un element major de influență asupra culturii.
3. Managerii, în special cei de vârf, pot influența cultura în mai multe moduri. Pentru aceasta, ei trebuie să facă o analiză reală a organizației și apoi să definească elementele "web"-ului cultural dorit și al filosofiei

priorities is provided the opportunity to obtain professional recognition – 53%, followed by good relations with colleagues and superiors 56%. In last place are the length of service and pension, or possibility to contribute to the enterprise development. Of those issues mentioned above result that people living think of today rather than thinking about the future of the enterprise, but a plant may have a lasting success only target to the future.

Members of management team reported that their new understanding of how cultural differences impact working behavior has reduced the potential for misunderstanding and conflicts between colleagues. They also said that the positive relationships that existed between key managers improved consistency and flow of information.[6]

CONCLUSIONS

The conclusions of study illustrates the following issues:

1. The change of organization culture becomes necessary whenever it becomes a hindrance to the implementation of new strategies.
2. As the highest hierarchical level of organization members is, the greater their ability to influence its culture. Strategy of the company, established at the top level sets the guidelines for developing policies with regard to human resources, is element major to influence on culture.
3. Managerii, especially the top, can influence the culture in many ways. For this, they must make a real analysis of the organization and then define the web of cultural and desired organizational philosophy and put it into practice.
4. Changing the organization's culture is

organizaționale și să-l pună în practică.

4. Schimbarea culturii organizației este menită să contribuie la creșterea performanțelor acesteia, ceea ce conduce la diferențierea firmelor performante de cele cu performanțe slabe. Identitatea organizației, miturile, ritualurile oferă soluții de rezolvare pentru o perioadă limitată a unor probleme, spre deosebire de cultura organizațională, care este elementul central al procesului de adaptare și de integrare.

5. Cultura organizațională vizează două niveluri și anume:

- partea mitică, de istorie, în care sunt incluse mituri, povești, sloganuri, simboluri, ceremonii și "eroii" acestora;
- partea propriu zisă, reprezentată de norme, obiceiuri, structura, strategie, conducere, standarde, sisteme etc.

În analizarea dezvoltării culturii trebuie să ținem cont de raportul dintre universal și specific, care în cultura unei societăți formează o unitate dialectică inseparabilă. Cultura ar putea fi explicată numai referindu-ne la alte culturi specifice, deoarece nu există o cultură unică pentru toată omenirea, ci o multitudine de culturi, care corespund diferitelor forme și niveluri de organizare a existenței umane.

Organizația ca sistem socio cultural este unul dintre aspectele esențiale ale noii paradigme manageriale. Managementul centrat pe control, preocupat de raționalitatea organizării și de modul de personalizare a sarcinilor de muncă și a rezultatelor, este înlocuit cu managementul participativ, unde conducerea eficientă înseamnă capacitatea managerului de a integra eforturile tuturor membrilor organizației pentru a obține rezultatele dorite. Stilul autoritar de conducere, determinat de paradigma "omul este stăpânul universului" se înlocuiește cu stilul existențialist, în care omul apare ca fiind o ființă emotivă, expansivă, care este în căutarea rostului activității sale.

Organizația este un sistem organic complex, la baza potențialei sale viabilități situându-se cultura organizațională: scopul pentru care oamenii s-au unit într-un grup, relațiile interumane, regulile de comportament, principiile de viață și de activitate pe care le împărtășesc, orizonturile de

designed to increase performance, which leads to differentiation performante of those firms with poor performance. Organization's identity, myths, rituals provides solutions to solve for a limited period of problems unlike the organizational culture which is the central process of adaptation and integration.

5. The organizational culture aimed at two levels namely:

- the myth, part of history, in which are included myths, stories, slogans, symbols, ceremonies and „heroes” of them;
- the given part, presented by rules, habits, structure, strategy, leadership, standards, systems etc.

Anlyzing the development of culture we should take into account the ratio between universal and specific, which to the culture of a society formed an inseparable dialectic unit. Culture could be explain only referring us to some cultures specific, because there is no single culture for all mankind, but a multitude of cultures, which correspond to different forms and levels of organization of human existence.

Organization as socio cultural system is one of the essential aspects of the new management paradigm. Management centered on control, concerned about the rationality of the organization and how to personalize the work tasks and results, is replaced by participatory management, where effective leadership is the capacity of manager to integrate efforts of all members of the organization in order to achieve desired results. Authoritarian style of management, determined by the paradigm „man is lord of the universe” is replaced by the existential style, which man appears as being emotional, expanding, which is searching the sense of his activity.

The organization is an organic compound to the base of potential viability is the organizational culture: the goal because people were united in a group, people, rules of behavior, principles of life and activity that they share holding horizons. An effective organizational culture manages to unite a group of people able to work as a team. A positive psychological climate for its members collectively oriented the members towards common values and ideals, connecting

așteptare. O cultură organizațională eficace reușește să unească un grup de oameni capabili să lucreze ca o echipă. Un climat psihologic pozitiv în colectiv orientează membrii săi către valori și idealuri comune, conectează angajații la grupul de lucru care are o valoare deosebită, îi mobilizează pentru a obține rezultate eficiente în muncă. Datorită sistemelor de ideatice, activitatea umană capătă o finalitate bazată pe scop și idealuri.

Există o interdependență dialectică între cultură și organizație. Pe baza elementelor culturii se integrează grupul uman, prin intermediul lor se reglementează acțiunea și se efectuează controlul asupra indivizilor. Cultura modelează organizația, iar organizația își creează propria cultură.

Bibliografie:

1. Armstrong M. – „Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice” 11th edition, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 2009.
2. Dobrescu E.M. – „Inițiere în managementul afacerilor mici și mijlocii” Editura „Expert”, București, 2007.
3. Furnham A., Gunter B.- „Corporate Assessment”, Routledge, London, 1993.
4. Istocescu A. – „Intreprenoriatul și intraprenoriatul în România”, Editura A.S.E. București, 2006.
5. Johnson G. – „Exploring Corporate Strategy”, Fifth Scholes K Edition, Hemel Hempstead, Prentice Hall International, 2006.
6. Senior B. – „Organizational Change”, Pitman Publishing, London, 1997.
7. Swanson R.A., Holton E.F.- „Foundations of Human Resource Development” second edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2009.
8. Tantau A.D. – „Entrepreneurship”, Editura A.S.E., București, 2006.
9. Thernnet M. – „La culture d’entreprise”, Collection „Que sais-je”, P.U.F., Paris, 2008.
10. Verboncu I. – „Managementul organizației”, Editura Economică, București, 2008.
11. XXX - Proiectul “Comportamentul managerial în organizațiile din România” (COMOR) – SSMAR 2008 .

employees to the work group which have a special value, they mobilize to achieve effective results at work. Because of ideation systems, human activity becomes purposeful, based on purpose and ideals.

There is a dialectical interdependence between culture and organization. On the basis of culture elements integrates the human group, through them governing the action and made the control of individuals. Culture shapes organization, the organization creates its own culture.

Bibliographical References:

1. Armstrong M. – „Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice” 11th edition, Kogan Page Limited, London and Philadelphia, 2009.
2. Dobrescu E.M. – „Inițiere în managementul afacerilor mici și mijlocii” Editura „Expert”, București, 2007.
3. Furnham A., Gunter B.- „Corporate Assessment”, Routledge, London, 1993.
4. Istocescu A. – „Intreprenoriatul și intraprenoriatul în România”, Editura A.S.E. București, 2006.
5. Johnson G. – „Exploring Corporate Strategy”, Fifth Scholes K Edition, Hemel Hempstead, Prentice Hall International, 2006.
6. Senior B. – „Organizational Change”, Pitman Publishing, London, 1997.
7. Swanson R.A., Holton E.F.- „Foundations of Human Resource Development” second edition, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, 2009.
8. Tantau A.D. – „Entrepreneurship”, Editura A.S.E., București, 2006.
9. Thernnet M. – „La culture d’entreprise”, Collection „Que sais-je”, P.U.F., Paris, 2008.
10. Verboncu I. – „Managementul organizației”, Editura Economică, București, 2008.
11. XXX - Proiectul “Comportamentul managerial în organizațiile din România” (COMOR) – SSMAR 2008 .